基于价值创造的企业整合预算模式初探

汪 星 卜 华(教授)

(中国矿业大学管理学院 江苏徐州 221116)

【摘要】本文针对传统预算模式的弊端,从企业价值最大化的角度提出了将平衡计分卡(BSC)和作业基础预算(ABB)导入传统预算模式中的整合预算模式,以期为企业预算管理提供新的思路和方法。

【关键词】价值创造 BSC ABB

一、传统预算模式的弊端

预算是企业进行内部控制的工具,它涵盖了目标设定、预算执行、差异分析、反馈与考核等内容。我国近年来兴起的"全面预算管理"更是超越了西方传统预算模式,并在某种程度上成为我国企业进行内部控制所采用的唯一预算模式。进入20世纪90年代,企业所面临的经营环境及其管理模式发生了巨大的变化。处于激烈的国际竞争和全球化经营战略环境下的企业日益感觉到现有的预算模式不能满足企业的需求,其弊端日益显露,主要表现在:

1. 企业预算目标与战略的脱节。预算与战略可以看成是表述同一"价值增值问题"所采用的两种不同的语言,预算强调数据与财务文化,战略强调经营文化与非财务因素。而传统的预算目标都比较倾向于实现企业短期的财务目标,不能很好地实现企业发展战略目标。因此,无论是在规划阶段还是在控制与评价阶段,传统预算体系都缺乏战略相关性,这就容易造成企业预算目标与战略的脱节。

企业预算目标与战略相脱节,必然造成企业经营与战略的脱节或冲突,这使得预算只是一些毫无意义的数据和表格。具体表现为:预算指标没有主次之分,预算的结果无法充分体现企业的战略意图,最终导致企业战略目标不能实现。而导致企业预算目标与战略脱节的最主要原因是缺少将它们相连的纽带。那么,如何找到一种管理工具连接企业的预算目标和战略,就显得格外重要。

2. 传统预算模式没有考虑价值驱动因素,不能与价值创造挂钩。由于传统预算体系的构建是基于企业固有的职能部门而进行的,这就很可能把原本联系紧密的作业流程人为地割裂开来,使得众多分布于不同部门却相互联系的作业因此而失去管理和控制,同时也无法满足作业单位或作业团队的管理需求。也就是说,传统意义上的预算仍属于"控制型导向"功能预算,传统预算模式无法与价值创造挂钩。

3. 传统预算模式仅注重财务指标的业绩考核,忽视了非财务因素。传统预算模式强调预算考核的重要性,过分看重财务考核的结果,忽略了评价体系对企业战略和企业可持续发展的影响。因此应弥补预算考核片面性这一缺陷,重视并引入非财务变量的业绩评价体系,同时对照价值驱动因素建立多维业绩评价体系。

二、整合预算模式的构建

1. 将BSC与ABB整合导入传统预算模式中的可能性。针对传统预算模式的弊端,一些学者正在将新的管理理论和方法引入预算管理,并提出了改进的预算模式。就目前来说,这种改进主要体现在两个方面:一是将作业预算引入预算管理,从而产生了ABB;二是将BSC引入预算,从而产生了战略预算和平衡计分卡预算。这两方面的改进都大大促进了预算管理理论和方法的发展。笔者认为,将这两方面的改进融入一个预算管理框架可能会产生更好的效果。基于此,本文提出了基于价值创造的BSC和ABB的整合预算模式。

通过下表可以看出,这种整合的预算模式为提升企业价值提供了可能。

三种管理工具的特征比较列示

管理流程	预 算	BSC	ABB
明晰组织战略和长期目标	关注多个财务指标。包括净资产收益率、现金流、销售利润率、销售增长率等	包含财务指标和非财务指标,且重视非财务指标;战略意图隐含在战略图及业绩指标的选择中	降低各项作业的资源消耗,实现企业的价值增值目的
优化业务流程	以企业的职能部门为基础建立责任中心;无正式细化的战略流程,主要是制订短期财务计划	没有具体涉及	从价值链角度分析企业内部运营的有效性,以各个节点是否增值来设定和优化业务流程;强调企业应建立作业中心,消除职能部门的限制
具体任务设定	以财务指标为主,编制资金预算、业务预算、费用和利润预算等各类预算;为了达到内部控制的目的,为各个指标设定了多个目标值	强调指标间的"平衡",但没有提到为指标设定目标值	强调组织的作业标杆,并设定标准作业成本
业绩评价与信息反馈	简单地根据预算完成情况实施奖惩;编制预算执行差异分析表,进行短期反馈	强调评价,但没有谈及如何与奖惩计划挂钩;通过BSC定期反馈业绩	不涉及业绩评价;提供作业核算及决策信息,并进行作业成本差异分析

20世纪90年代初期，由Robert.S.Kaplan与David.P.Norton创建的BSC作为一种新的管理工具，其独特之处在于：①它在一个评价体系中通过因果关系链，整合了财务和非财务的战略指标，同时通过非财务指标的三个维度（即内部运营、学习与成长、顾客），准确反映出近10多年来企业技术及竞争优势变化的实质。因此，它弥补了传统预算模式只关注财务指标的不足，在业绩评价上更加综合、全面。②它通过绘制战略图，将企业战略转化为各个层面的BSC，然后通过与关键成功因素相联系确定关键绩效指标，最后按照关键绩效指标制订预算方案。这种方法有效地将战略与预算目标相连接，能够从理论上解决企业预算目标与战略脱节的问题。

从表中也可以看出，企业运用BSC将企业战略决策具体化，却未将平衡计分卡运用在具体流程优化和组织资源配置上，此时就需要其他理论来加以弥补和改进。ABB为此提供了可能。整合预算模式下的企业可以通过ABB来提高其价值增值能力，即通过价值链分析来帮助企业提高作业效率。作业成本法能够更精确地分摊成本，从而能为企业提供更为准确的数据，并全面支持企业的战略规划、预算编制与执行。

2. 基于价值创造的BSC和ABB的整合预算模式的具体框架。该整合预算模式与传统的预算模式相比，最大的不同是：整合预算模式的目标是为企业创造价值，把企业的一切行为与价值目标挂钩，也就是说只有创造价值的活动才能存在于企业之中。因此，为了保证预算目标的实现，就要求预算能够具体落实到每个主体以及主体所从事的每项作业上，并进行价值链分析。具体来讲，企业可以按照下列程序构建整合预算模式。

（1）确定企业中长期目标与战略。企业管理流程的第一环节为明晰企业的中长期目标与战略，并使之转化为具体指标。导入BSC可实现这一目标。首先企业在充分研究市场空间（客户、竞争对手、技术、法规等）的条件下，进行SWOT分析，确定适应企业中长期发展的战略。然后导入BSC，将企业战略围绕学习与成长、内部运营、客户以及财务4个维度转化为中长期目标，并逐级分解转化为各种具有因果关系的业绩评价体系。由于中长期目标的确定和实现属于预算管理的框架，因此导入BSC能够弥补预算管理战略性方面的不足，使得BSC与预算管理在战略方面充分整合。

（2）优化业务流程，配置企业资源。由上表可知，BSC在资源管理方面的不足，可以业务流程优化及企业资源配置进行弥补，而这些可以通过导入ABB实现。BSC的创建者David.P.Norton曾经说过："平衡计分卡提供了商业战略的自上而下的模型，作业成本管理提供了业务流程的自下向上的视图，连接这两者将为战略管理注入新理念。"将ABB用于业务流程优化并进行资源配置，可以按以下步骤进行：①描述企业价值链，确定价值链的具体价值活动构成。ABB以是否创造价值为标准建立作业中心，所以首先要对企业的各项活动进行价值链分析。根据迈克尔·波特的价值链分析方法，价值活动可以分为基本活动和辅助活动。由于企业价值链中每项活动对企业价值创造的贡献不同，价值链上各项活动的联系是降低单个价值活动成本及最终成本的重要因素。因此，在企业的基本活动和辅助活动中，应该重点分析能为企业创造价值的活动，找出各价值活动耗用成本所占的比例，识别成本的主要成分和那些占有较小比例而增长速度较快、最终可能改变成本结构的经济活动，列出各经济活动的成本驱动因素及相互关系，从而在价值链系统中寻找降低经济活动成本的信息、机会和方法，达到企业进行预算管理的目的。②建立作业中心。分析企业价值链后，应根据价值创造的特性和产品制造流程建立各作业中心。与责任中心相比，作业中心的优势在于：能够将各作业中心联系起来，从而弄清预算额的来龙去脉，也能为寻找预算执行偏差出现在哪个环节提供线索。这种作业中心所涵盖的范围可能比职能部门大或小，主要取决于企业管理的需要。建立作业中心后，消除了原有的职能部门的限制，因此还需要对某些岗位进行重新设置。③分析价值链和作业动因，编制预算。首先要以企业的战略目标为导向进行价值链分析。企业内的作业活动可分为增值作业活动、保值作业活动和减值作业活动。应重点分析价值链的特点，找出影响预算的重要因素，确保预算安排能保证增值作业活动和保值作业活动的高效运作；对于减值作业活动则应在预算安排上尽量加以限制，或安排预算资金用于消除减值作业活动。这是从流程的角度来优化整个作业组合，使预算的编制基础更为合理。其次要进行作业动因分析，确定每个作业中心的作业预算量和资源消耗量。企业可以根据历史数据和其他因素建立每项作业的资源消耗标准，然后与作业预算量相乘得到资源需求量。当资源需求量与企业的资源供给量相符时，就可以保证企业顺畅运营。最后将资源需求量分配到相应的产品，从而形成最终的产品预算额。

（3）预算的执行与控制。预算编制完成后经审核通过就应该下达执行。在执行与控制过程中，应该按因果关系链建立预算管理信息系统。因果关系链包含纵向价值链和横向价值链。纵向价值链是指价值链由下游向上游的信息集成；横向价值链指生产同类或类似产品的企业之间的信息共享。根据因果关系链建立预算管理信息系统后，上游企业能够及时、准确地了解下游企业的真实信息，从而及时提供物资，下游企业也可及时按整个价值链预算达成的协议采购物资。并且，在该系统内可存储企业同类产品的每个作业中心每天的预算数据及预算执行的实际数据，从而实时对比分析两者的差异，以进行实时控制。

（4）预算的业绩考核与改进。传统预算模式的考核只是简单地对财务指标进行对比分析、寻找差异，忽视了对非财务指标的考核，而BSC弥补了这一缺陷。所以，整合预算模式的业绩考核应以各作业中心为基本对象，从BSC的四个层面来建立业绩评价指标体系，并确定各个指标的目标值，以考察预算的执行情况。其中，财务指标是结果性指标，其他三个层面的指标是过程性指标。财务指标可显示出企业的战略及其实施是否正在为最终经营结果的改善作贡献，其他层面指标的改善和提高是实现企业目标的手段。这四个层面的指标之间的内在逻辑关系是：通过提高员工的技能和改善企业内部运营

降低商业银行隐含期权利率风险的博弈分析

——以个人住房抵押贷款为例

黎昌贵

(桂林工学院 广西桂林 541004)

【摘要】本文以个人住房抵押贷款为例,采用动态博弈论的方法分析了在各种情况下商业银行和借款人的策略选择,并提出了降低商业银行隐含期权利率风险的有效措施是加大对提前偿付的处罚力度。

【关键词】个人住房抵押贷款 利率风险 隐含期权

一、个人住房抵押贷款的风险概述

个人住房抵押贷款的还款期限一般较长,受各种不确定因素的影响,其不可避免地会存在风险,其中最主要的是信用风险。对商业银行来说,借款人的违约行为一般有两种:①在借款合同到期时拒绝支付应付款项;②在借款合同未到期时提前偿付应付款项。从违约动机来看,也可以分为两种,即理性违约和被动违约。当房地产市场不景气、住房价格下跌的时候,借款人会考虑是否继续履行合同。当未偿付金额大于同类住房的市场价值时,借款人就极有可能从自身的利益考虑,选择理性违约。借款人被动违约行为是由外界压力导致的,与其理性决策无关,因此本文仅考虑借款人的理性违约行为。

实际生活中,导致借款人理性违约的因素很多,其中较为重要的是利率因素。由于目前个人住房抵押贷款实行浮动利率,一旦房价上涨过快迫使央行提高利率时,不仅新发生的贷款的利率要上调,而且已经发生的存量贷款的利率也会上调。贷款利率的上调显然只会加重借款人的负担,提高贷款的信用风险,即借款人提前还贷或停止还贷。若贷款利率降低,借款人觉得有利可图,也会引起提前偿付行为,从而引发贷款的违约风险。由于本文主要考察隐含期权的利率风险,因此本文将对个人住房抵押贷款的提前偿付现象进行研究,以寻求降低商业银行隐含期权利率风险的对策。

二、博弈模型的建立

1. 基本假设。商业银行是自主经营、自负盈亏的经济主体,忽略经济制度、产权关系等外部因素的影响;博弈的参与者为个人住房抵押贷款的申请人和商业银行,双方都是风险规避者;博弈的参与者都是理性的,在约束条件下都能做出使自身利益最大化的理性决策。借款人力求以最小的成本获得最大化的收益,商业银行则追求以最小的风险获得最大化的资产收益。而且,借款人和商业银行之间不存在共谋,即为非合作博弈,博弈双方不是同时做出决策的。另外,考察个人住房抵押贷款的实际博弈过程,这一博弈过程可分为两个阶段:第一阶段是借款人向商业银行借债的博弈,商业银行先决定是否发放贷款;第二阶段是借款人向商业银行偿还贷款的博弈,即借款人选择还款还是拖欠还贷,商业银行则选择是否起

状况来满足客户需求,同时使企业所占市场份额逐步提高。

通过分析各作业中心的预算指标的完成情况,发现实际指标值与预算指标值之间的差距,确定各责任人的贡献或失误,并给予相应的奖励或惩罚。同时,对预算执行过程中出现的问题进行具体分析,以确定是预算指标值确定得不够准确,还是执行中存在问题,或是企业经营体制存在问题,然后加以改进。

三、小结

本文首先分析了传统预算模式的弊端,然后基于企业价值创造的视角,提出了将BSC和ABB融入传统预算模式的整合预算模式。整合预算模式从非财务层面和作业层面对传统预算模式加以改进,弥补了传统预算模式下预算目标与战略脱节、不注重企业价值增值、忽视非财务指标考核三个方面的缺陷,从而为预算管理注入了新的理念和方法,以期对企业预算管理实务提供新的思路。本文主要是进行理论上的探讨,在实务中如何消除原有职能部门的限制、建立作业中心,以及在预算考核中如何建立具体的因果指标体系并设定预算指标值,还有待未来进一步探讨。

主要参考文献

1. 冯雪莲,汤小青.传统的预算、改善的预算与超预算的协调功能.管理世界,2006;8

2. 蒋伟.战略计分卡、平衡计分卡和6S管理.新理财,2005;12

3. 刘运国,陈国菲.BSC与EVA相结合的企业绩效评价研究——基于GP企业集团的案例分析.会计研究,2007;9

4. Robert.S.Kaplan,David.P.Norton.Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Accounting Horizons,2001;1

5. Robert.S.Kaplan,David.P.Norton. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review,1993;9